Niveau(x) d'enseignement: 9 Numéro EDUQ : 9570804
Centre d'intérêt: 872

Beaulieu, Georges.

Gestion d'une équipe d'employés : programme d'établissement du Collège de Bois-de-Boulogne / par Georges Beaulieu et Jocelyne Handfield. -- [Montréal?] : G. Beaulieu : J. Handfield, 1988.
12, [38] p. ; 28 cm.

Titre de la couv. "Mémoire préparé... en vue d'obtenir l'autorisation d'émettre une attestation d'études collégiales (A.E.C.)".

Vedette(s)-secondaire(s): Handfield, Jocelyne

Descripteur(s): Techniques administratives * Administration du personnel * Programme d'études * Supervision * Superviseur * Mémoire * Collégial (Ordre d'enseignement) * Education des adultes

Identificateur(s) de nom: Collège Bois-de-Boulogne

Identificateur(s) de sujet: Gestion d'une équipe d'employés

Le mémoire fait état des déterminants du programme de Gestion d'une équipe d'employés offert par le Collège de Bois-de-Boulogne, de son expérimentation, de la clientèle visée, de l'approche andragogique ainsi que de la structure du programme. Il demande l'autorisation d'émettre une attestation d'études collégiales pour ce programme.

---

v.1 p. 42.4.

Gestion d'une équipe d'employés

Programme d'établissement du

collège de Bois-de-Boulogne

Mémoire préparé par

Georges Beaulieu
et
Jocelyne Handfield

En vue d'obtenir l'autorisation d'émettre
une attestation d'études collégiales (A.E.C.)

28 novembre 1988

707655

15 70814

TABLE DES MATIERES

1. Les déterminants du programme p. 1

2. L'expérimentation p. 3

3. La clientèle p. 3

   3.1 la clientèle-cible p. 3
   3.2 les caractéristiques de la clientèle actuelle du programme p. 4

4. L'approche andragogique du programme p. 6

   4.1 le profil professionnel du superviseur p. 6
   4.2 l'évaluation du potentiel p. 7
   4.3 l'intégration des apprentissages p. 7

5. La structure du programme p. 9

   5.1 les conditions d'admission p. 9
   5.2 l'objectif général du programme p. 9
   5.3 les perspectives professionnelles p. 9
   5.4 les caractéristiques du programme p. 10
   5.5 le contenu et les cours offerts p. 11

ANNEXES

1. Une liste des habiletés recherchées chez un superviseur
2. Le document de consultation auprès des entreprises
3. La liste des entreprises consultées
4. Les rapports de la consultation des trois catégories d'entreprises
5. La séquence des activités de consultation de 1986

TABLEAUX

1. Graphique illustrant la structure du programme
2. Graphique illustrant le processus de consultation
3. Les caractéristiques socio-économiques des étudiants actuels du programme

30000007076551

MEMOIRE DE PRESENTATION DU PROGRAMME - GESTION D'UNE EQUIPE D'EMPLOYES

1. Les déterminants du programme

L'origine du programme

Depuis 1974, par l'intermédiaire de ses conseillers, le service de l'Education des adultes du collège de Bois-de-Boulogne intervient régulièrement dans la conception, le développement et l'animation d'un programme de formation en supervision dans l'entreprise, adapté aux besoins des organisations.

Egalement le Collège offre depuis 1979 un programme de formation en supervision s'adressant aux personnes qui supervisent ou peuvent être appelées à superviser une équipe d'employés.

La sélection des thèmes abordés dans le programme que nous présentons et qui est disponible depuis janvier 1987 a fait l'objet de plusieurs analyses et consultations. Le principe retenu fut le suivant: les aspects du contenu du programme devraient recouvrir les compétences génériques requises d'un superviseur dans une entreprise d'aujourd'hui. La plupart des habiletés et notions développées dans le programme seraient généralisables et transférables à des situations de travail en évolution. C'est l'aspect pro-actif de ce programme qui prend en compte les besoins réels et vécus du superviseur et qui, tout au long d'une démarche d'apprentissage auto-gérée mais encadrée, propose des solutions et des apprentissages que l'étudiant pourra réinvestir dans les futures situations de travail. L'organisation de la formation en dix cours de trente heures et deux activités de 60 heures répond aux principes de l'autogestion, de la flexibilité, du maintien de la motivation et de l'importance d'assurer le transfert.

Autogestion et flexibilité

Afin de respecter l'adulte en formation et afin de favoriser le développemet d'une compétence spécifique recherchée chez le superviseur, soit l'autonomie, le programme ne comporte pas de séquence prédéterminée. On suggère donc aux étudiants de procéder à une première exploration de ce qu'est une bonne supervision. Le cours "Supervision efficace" est le seul cours qui s'impose comme la porte d'entrée la plus logique dans le programme. Par la suite les étudiants peuvent prendre leurs cours dans l'ordre qui leur convient. Pourquoi une telle exploration? Ces premiers

cours permettent aux étudiants de se reconnaitre dans un univers signifiant pour eux, soit la gestion de premier niveau avec tous les problèmes de supervision qu'elle apporte. Cette exploration permet aussi de diminuer l'appréhension que tout adulte nourrit face à un programme scolaire et de commencer à planifier son profil personnel de formation. Si l'étudiant décide de poursuivre le programme, on lui demande de se présenter au centre d'évaluation de potentiel. Cette évaluation permet au superviseur de se mesurer aux compétences attendues d'un superviseur efficace et d'établir son niveau personnel de besoin de formation. Cette évaluation, en plus de permettre de privilégier un ordre de cheminement à travers la suite du programme, établit également une marque de départ qui rendrait plus facile une évaluation sommative des apprentissages à la fin du parcours.

Le maintien de la motivation et le transfert des apprentissages

Le fait que l'étudiant choisit de traiter les aspects du contenu du programme selon son plan personnel de formation permet également à l'étudiant de se donner des réponses concrètes, immédiates et réutilisables à des questions qui occupent son travail quotidien. Cet aspect de la reponse immédiate à des problèmes nourrit la motivation de l'étudiant et force le réinvestissement des solutions trouvées dans des situations nouvelles (ou des situations différentes rapportées par les autres étudiants du groupe). Le rôle du formateur consiste alors à généraliser les questions et forcer le transfert cognitif.

L'aménagement du programme en 10 cours de 30 heures et deux activités de 60 heures selon une formule semi-intensive (soirées, fins de semaine réparties sur environ deux ans), permet aux étudiants d'approfondir suffisamment un aspect (communication, leadership,...) de tester des formules dans leur travail et d'en discuter au cours sans s'alourdir inutilement dans des études trop théoriques. Par ailleurs, la formule semi-intensive permet aussi d'étaler le programme sur deux ans ce qui assure à l'étudiant d'aborder plusieurs sujets rejoignant son travail et dans un ordre qui lui convient. Cela fournit également à l'étudiant la durée qui est une denrée essentielle de l'apprentissage. Comme le programme prévoit une activité d'intégration en bout de piste, l'ordre et le rythme des acquisitions n'ont pas la même importance que dans un programme traditionnel.
Ce programme tente donc de doser judicieusement les deux sources d'apprentissage qui sont en l'occurence l'<u>expérience personnelle</u> de l'étudiant et la <u>réflexion structurée</u> assurée

par le cours et le formateur. La clé de ce dosage, c'est l'activité d'intégration des apprentissages dont nous reparlerons plus en détail dans la section décrivant le programme.

2. L'expérimentation

Même si l'on ne peut rapporter ici les résultats d'une véritable expérimentation, on peut faire un certain nombre de constatations sur l'implantation de ce programme.

Depuis sa mise en route en 1986, on a noté un intérêt croissant des entreprises et des individus pour le programme Supervision. On pourra, ailleurs dans ce document (section 3. La clientèle) prendre la mesure de la diversité des étudiants qui viennent individuellement s'inscrire au programme du cégep de Bois-de-Boulogne. Tant l'entreprise que l'étudiant superviseur manifestent de la satisfaction pour ce programme. Nous ne rapportons évidemment ici qu'une appréciation de nature qualitative (voir les lettres d'appui de certaines entreprises-clientes en annexe à cette présentation).

Le mécanisme prévu et à mettre en place pour l'évaluation du programme comportera la création d'un comité aviseur formé de représentants d'entreprises-clientes, d'étudiants du programme et d'intervenants formateurs du collège. Ce comité aviseur jouera donc le rôle d'un comité du programme et aura pour mission d'évaluer le programme et de suggérer des améliorations.

3. La clientèle

3.1 La clientèle-cible

Le programme supervision s'adresse à toute personne désireuse de s'initier au rôle de superviseur d'une équipe d'employés ou de se perfectionner dans cette fonction de travail. Les étudiants potentiels sont les chefs de service, cadres de premier niveau, contremaîtres, chefs d'équipe, chefs de projet, gérants. Ces superviseurs qui ont le statut de cadre de premier niveau se caractérisent par le fait qu'ils jouent un rôle-pivot entre les administrateurs (ou les patrons) et les employés de l'organisation. Comme ces personnes émanent souvent du groupe des employés soit par concours, soit par expérience, soit pour des projets spéciaux, la population-cible visée par ce programme déborde donc les superviseurs actuels que l'on retrouve dans les entreprises. Les entreprises soucieuses du

recrutement et de la formation de leurs cadres voient aussi un avantage dans l'existence d'un pareil programme de formation qui a le bénéfice indirect de promouvoir une auto-sélection naturelle des candidats à la gérance de leurs opérations. Donc, même si le client recherché est un cadre de premier niveau, l'organisation demeure une cible car elle tire un avantage considérable de l'enrichissement individuel des membres de son personnel qu'il soit employé ou de gerance.

3.2 Les caractéristiques de la clientèle actuelle du programme

Nous avons examiné de plus près les étudiants inscrits au cégep de Bois-de-Boulogne de janvier 1987 à décembre 1988.

Nous avons relevé chez les 414 étudiants inscrits au programme en session publique au cégep de janvier 1987 à décembre 1988 un certain nombre de caractéristiques:

a) l'âge: 23 ans, 23-27, 28-32, 33-37, 38-42, 43-47, 48-52, 53-57, 58-62 ans et âge non identifié

b) le sexe

c) le poste occupé: employé, superviseur ou cadre

d) le type d'entreprise: publique, privée

e) le type d'activité: production, service, commerce de détail.

Cette compilation permet de mettre en relief les traits suivants de ceux qui viennent spontanément à ce programme:

- la dispersion des étudiants selon l'âge
- la présence des femmes comme superviseurs
- l'importance du programme pour assurer une formation qualifiante.

La dispersion selon l'âge

On remarque que 367 étudiants soit 88% se retrouvent entre 23 et 48 ans de façon assez équivalente en nombre dans chaque coupe d'âge (15%, 20%, 23%, 17%, 14%). On peut donc en conclure que le programme rejoint des superviseurs de tous les âges de la vie active au travail. C'est déjà un jugement d'opportunité du programme posé par les clients actuels du programme. Il est assez intéressant de roter par exemple que 13

employés âgés de 48 à 57 ans se perfectionnent pour devenir superviseurs.

La présence des femmes dans ce programme

La fonction de superviseur présente traditionnellement une image masculine. "Pour être gérant, il faut de la pogne", dit-on parfois. Pour mener une équipe de production, fait-on plus facilement confiance à des hommes? Notre relevé nous apprend que 31% des étudiants en supervision sont des femmes et qu'elles se distribuent entre 23 et 47 ans selon une courbe similaire à celle de l'âge des hommes. Si l'on regarde de quel type d'entreprise nous viennent ces étudiantes, on les retrouve à 17% dans les entreprises de production, 39% dans les services et 36% dans le commerce de détail. Parmi elles, 41% sont employées, 24% sont superviseures et 27% sont cadres (propriétaires de petites entreprises, surintendantes ou directrices de production).

On peut donc conclure de ces constats que le programme Supervision ne semble pas projeter l'image que la gérance est une activité réservée aux hommes.

La formation qualifiante

On a souvent remarqué qu'une meilleure connaissance par les employés d'une entreprise du rôle exact d'un superviseur avait un effet bénéfique sur les relations de travail. Une perception plus juste du rôle charnière du superviseur atténue les tensions entre les employés et la direction.

La présence de 131 étudiants, actuellement employés, dans un tel programme indique assez clairement la perception de ce programme comme prétendant assurer une formation qualifiante. Les étudiants (34% de la population recensée par cette analyse) aspirent à devenir superviseurs. Par ailleurs 54% du même échantillon sont actuellement superviseurs et sont donc en perfectionnement, espérant ainsi se donner un complément de formation qui les rendra plus efficaces, plus satisfaits et en meilleure position pour aller vers des postes de direction éventuellement.

Nous n'avons pas relevé et analysé la clientèle qui nous est venue par des commandes de l'entreprise. Ceci devrait faire l'objet d'une étude spécifique. Il faudrait une approche particulière car cette clientèle est différente, la motivation de départ également, les attentes et la réalisation des projets tiennent compte de la commande de l'entreprise. Notons en conclusion que le programme a la flexibilité pour répondre à des attentes de développement organisationnel sans négliger la rigueur de la formation individuelle et de l'enrichissement des compétences professionnelles.

4. L'approche andragogique du programme

4.1 Profil professionnel du superviseur

A l'aide d'outils de gestion en vigueur (grilles de sélection, description de tâches, formulaires d'évaluation du rendement, consultations auprès des superviseurs et des entreprises), nous avons tracé les principales caractéristiques du profil du superviseur. Les principaux points mis en relief sont:

- Le superviseur des années 1985-90 est un gestionnaire. Sa fonction principale est de diriger, motiver, coordonner et contrôler le travail de subordonnés en vue d'atteindre des objectifs.

- Son rôle de représentant de l'entreprise auprès des employés, de même que ses responsabilités à l'égard du maintien et du développement de saines relations humaines dans le travail, revêtent une importance cruciale. Il doit guider ses employés, de telle sorte qu'ils produisent une qualité et quantité de travail optimale dans une période de temps déterminée, tout en maintenant un climat harmonieux. **Le superviseur est la pierre angulaire entre les employés et la direction de l'entreprise et sur lui repose la responsabilité de répondre aux besoins humains de son équipe.**

- L'évolution et les défis de plus en plus complexes sur les plans technologiques, administratifs et humains, associés aux ambitions de la direction de l'entreprise, exigent que le superviseur manifeste un souci réel de développement personnel et professionnel et perfectionne ses connaissances afin de prendre les initiatives nécessaires pour

être à l'avant-garde dans sa fonction. Le superviseur doit posséder une compétence globale qui intègre les trois dimensions essentielles de son rôle en regard de la gestion du travail, de la gestion des employés et de la gestion personnelle. On trouvera, en annexe, une description des tâches habituelles du superviseur et la synthèse des attentes exprimées par les entreprises à propos du superviseur souhaité.

4.2 L'évaluation du potentiel

L'évaluation du potentiel du candidat constitue l'un des exercices les plus importants de ce programme de formation. L'étudiant, après avoir pris quelques cours dont "Supervision efficace", se présente au centre d'évaluation du potentiel afin de vérifier sa compétence et ses connaissances en regard d'une liste pré-définie d'habiletés et de connaissances, jugées indispensables chez un superviseur. Ce profil de compétence a été déterminé à la suite de multiples consultations d'experts et validé par les représentants d'entreprises, lors de la mise en place du programme.

Les exercices auxquels se soumettent les candidats au centre de potentiel sont des entrevues, du travail en simulation sous observation, des questionnaires d'auto-évaluation, des discussions de groupe et un panier du superviseur ("In basket"). Tout se fait donc en laboratoire pendant des sessions intensives de fins de semaine. Il s'agit d'une alternance de travail individuel, de travail de groupe, de simulations de cas, d'entrevues d'évaluation avec les observateurs. Suite à ce laboratoire, le candidat est appelé à rédiger un portfolio où se retrouvent consignés les divers apprentissages de cette activité d'évaluation et où se trouvent décrits les nouveaux objectifs de carrière et les nouveaux objectifs de formation du candidat. Ce portfolio demeure un document confidentiel et servira de repère pour l'évaluation finale. Le candidat est invité a discuter des résultats obtenus du centre avec le responsable et à mettre en relation les résultats de sa propre évaluation.

4.3 L'intégration des apprentissages

L'exercice d'intégration consiste, pour le candidat en fin de programme, à formuler un problème ou un cas ou un projet présentant des difficultés et devant se manifester ou se réaliser dans le cadre de travail du superviseur. Le cas retenu par le candidat et approuvé

par le responsable sera traité selon dix étapes prévues au plan de cette activité, la dixième étape étant la présentation du cas et de sa solution devant un comité formé de deux ou trois gestionnaires de diverses entreprises. L'évaluation de la rédaction et de la solution du cas s'effectuera tout au long du processus des dix étapes. Plusieurs observateurs, le responsable de l'activité et le comité des gestionnaires noteront leur évaluation des candidats.

L'exercice d'intégration à partir d'un cas imaginé et traité par le candidat devrait permettre à celui-ci de faire appel aux diverses habiletés et connaissances acquises en cours de formation que le centre d'évaluation de potentiel avait identifiées au point de départ. Cette activité d'intégration devant se réaliser sur une longue période, un semestre, permet au candidat de gérer un projet sur une longue période, de rechercher de l'aide et de tester dans la réalité de l'entreprise la pertinence et l'efficacité des éléments de solution trouvés. Enfin le laboratoire que constitue le centre d'intégration permet au candidat de tester ses solutions dans le confort d'un groupe de pairs orientés vers l'étude plutôt que tournés vers la compétition.

L'effort d'analyse, d'auto-évaluation et de créativité demandé au candidat concoure à favoriser l'intégration de nouveaux acquis et de l'expérience antérieure. Le retour sur le profil dégagé lors de l'activité d'évaluation du potentiel et la comparaison avec le profil fourni par le tableau-synthèse du centre d'intégration des apprentissages (doc.11) permettent au candidat de mesurer l'écart parcouru depuis son entrée dans le programme et permettent au candidat de formuler un plan personnel de perfectionnement ou de réinvestissement.

Enfin, notons qu'il devient relativement plus facile au candidat de recourir à ces documents pour se faire reconnaître des acquis de formation et des acquis expérientiels auprès d'un service de reconnaissance des acquis. En effet, de telles activités d'encadrement de l'apprentissage (évaluation du potentiel et intégration des apprentissages) facilitent l'octroi d'unités de formation et d'éducation continue (UFEC) et la reconnaissance d'acquis de formation (RAF).

LA STRUCTURE DU PROGRAMME

5.1 Les conditions d'admission

Etre un adulte qui travaille ou a travaillé dans une entreprise où existe une forme de supervision des employés. Il peut s'agir d'une entreprise privée ou publique, à but lucratif ou non.

5.2 L'objectif général du programme

Permettre aux individus ou aux entreprises de développer de meilleures compétences à la gestion d'une équipe d'employés à partir des compétences acquises au travail et dans un programme de formation intégrée.

5.3 Les perspectives professionnelles

Le programme veut favoriser l'enrichissement des individus qui sont appelés de par leur expérience et leurs talents à assumer un rôle en gestion et de supervision d'équipe d'employés. Ces "nouveaux" professionnels du management n'ont souvent jamais suivi de formation systématique et se sentent coincés entre leur ancien rôle, leur environnement et les attentes de l'administration. Le rôle de superviseur est un rôle charnière dans une entreprise, c'est l'interface entre les employés et la direction. Le programme permet de revaloriser cette fonction de travail et donner une reconnaissance professionnelle à des individus qui se sont surtout démarqués dans leur milieu par une compétence exceptionnelle, mais qui n'ont pu acquérir les notions et le cadre théorique qui solidifient les pratiques professionnelles. De plus, la reconnaissance institutionnelle d'une formation scolaire sur mesure donnera à ces individus une assurance et une confiance personnelles pour remplir une fonction importante dans le monde du travail. L'accréditation de ce programme par le Ministre rend universelle la reconnaissance de leur formation sur tout le territoire du Québec.

La prise en compte de l'expérience acquise par les étudiants dans leur travail de superviseur est **un élément motivant et revalorisant**. **L'élargissement et l'approfondissement des connaissances** plus théoriques ou plus techniques en supervision du personnel apportent à l'étudiant le complément de formation et la **transférabilité** de ses acquis à d'autres situations de travail. Cela lui apporte également la **sécurité** et **l'intuition** de ceux qui savent " comment c'est fait" et à quels principes telle opération, telle proposition peuvent se rattacher. De plus, les connaissances

développent les habiletés de base et raffinent le langage pour exprimer et pour véhiculer les réalités. Enfin, **l'intégration et l'évaluation des apprentissages** apportent la **sanction sociale** d'une formation de niveau collégial à des adultes qui se retrouvent dans une fonction que des talents naturels leur a permis de décrocher, mais qui n'ont jamais pu se donner une formation complète, sanctionnée par un établissement scolaire reconnu.

De plus le rôle de chef d'équipe revêt aujourd'hui une importance particulière. En effet, dans l'ère post-industrielle, on constate l'évolution des formes du travail vers la co-responsabilité d'équipe et un nouveau partage de la dynamique des équipes dans une organisation. Le rôle de leader attendu du supérieur incite à la création d'un tel programme de formation. C'est un défi et une source de stimulation professionnelle.

5.4 Les caractéristiques du programme

L'analyse des besoins énoncés précédemment ainsi que l'expérience du programme de formation existant déjà au Cégep ont permis de cerner les caractéristiques de ce programme de formation:

- Il sera orienté vers l'atteinte des résultats énoncés dans le profil du superviseur.
- 420 heures de cours réparties sur 10 cours de 30 heures et de deux activités de 60 heures.
- Théorie, travaux pratiques, tests, questionnaires, exercices, jeux de rôle, étude de cas, films, discussions, évaluation etc..
- Il vise l'intégration des trois champs de compétence (gestion du travail, gestion des employés, gestion personnelle) auquel s'ajoute un volet général d'introduction au programme et un autre volet d'évaluation.

5.5 Le contenu et les cours offerts

Le lecteur est invité ici à se référer au document "PRESENTATION DU PROGRAMME - GESTION D'UNE EQUIPE D'EMPLOYES" pour connaitre le détail des cours et des divers objectifs poursuivis dans chacun, on y retrouvera également un tableau de spécification de tous les objectifs du programme et une énumération des éléments du contenu. Voici la liste signalétique des cours telle qu'elle pourrait apparaitre dans la section 900 du cahier no 4: Les Cours d'Etat

CONTENU DU PROGRAMME

SECTIONS		COURS		
Introduction	Sup. 1	Supervision efficace	202	1 1/3
Gestion du travail	Sup. 2	Gestion intégrée	202	1 1/3
	Sup. 3	Gestion du travail et productivité	202	1 1/3
	Sup.10	Informatique, outil de gestion	212	1 2/3
Gestion des employés	Sup. 4	Communication	202	1 1/3
	Sup. 5	Leadership	202	1 1/3
	Sup. 6	Relations humaines	202	1 1/3
	Sup. 7	Administration du personnel et relations de travail	202	1 1/3
Gestion personnelle	Sup. 8	Gestion personnelle	202	1 1/3
	Sup. 9	Gestion du temps et du stress	202	1 1/3
Evaluation	Sup.11	Evaluation du potentiel	422	2 2/3
	Sup.12	Intégration des apprentissages	422	2 2/3

SPLAN

LES HABILETES DU SUPERVISEUR

1. HABILETES DE GESTION

Planification

Organisation

Contrôle

Communication

Leadership

Prise de décision

Gestion du temps

Productivité

2. HABILETES INTELLECTUELLES

Analyse-synthèse

Jugement

Créativité

3. TRAITS PERSONNELS

Connaissance de soi

Souci d'excellence

Auto-détermination

Utilisation positive du stress

Annexe 1.

PROGRAMME DE FORMATION EN SUPERVISION

Documents de consultation

Pierre Francoeur
Tel.: 873-3448

Collège
de Bois-de-Boulogne

&company&
&name&
&address&
&city&
&pos&

Madame, Monsieur,

Le Collège de Bois-de-Boulogne vous invite à participer mardi le 3 juin 1986 à une consultation relative à la formation en Supervision. L'invitation que nous vous faisons aujourd'hui est particulière. Vous considérerez, nous l'espérons, l'importance du sujet et la richesse des échanges possibles.

La liste ci-jointe vous indique les organisations invitées à cette rencontre de consultation de juin. Toutes ont en commun un intérêt profond pour la formation en supervision. Votre participation à la soirée nous permettra d'alimenter notre réflexion et de faire progresser le dossier.

Suite à la rencontre, nous vous ferons parvenir en août 1986 le rapport synthèse de la consultation et le projet de formation en supervision qui aura été validé par un comité aviseur.

La rencontre de consultation aura lieu le mardi 3 juin 1986, de 18 h à 21 h 30 et se tiendra à la salle S-233 du pavillon Ignace-Bourget du Collège de Bois-de-Boulogne, 10500 avenue Bois de Boulogne. Un buffet sera accessible dès 15 h 30.

.../2

Collège
de Bois-de-Boulogne

Au nom des membres de l'équipe de travail, je vous remercie d'avance de votre collaboration et vous prie d'agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Jocelyne Handfield
Conseillère en formation
Coordonnatrice de projet

JH/bb
p.j.

La liste des entreprises consultées

1.	AES DATA INC. 1111, 46e avenue Lachine H8T 3C5	Perla Kessous
2.	AGRO-PUR COOPERATIVE agro-alimentaire 510, rue Principale Granby J2G 7G2	Lise Lavoie
3.	ARTOPEX 2121, Berlier Laval H7L 3M9	Jean Bélanger
4.	CAMCO INC. 165, Deslauriers St-Laurent H4N 2S4	Georges Dutil
5.	CASCADES INC. C.P. 30 Kingsey Falls J0A 1B0	Elise Pelletier
6.	CATELLI 3500, Maisonneuve ouest Tour A Bureau 1000 Montréal H3Z 3B8	Jean-Claude Gauchier
7.	CHRISTIE LTEE 516, du Parc St-Eustache J7R 5B2	Ghislain Guindon
8.	IBM CANADA LTD 5, Place Ville-Marie Montréal H3B 2G3	Réal Bouchard
9.	JOHNSON et JOHNSON INC. 7101, Notre-Dame ouest Montréal H1N 2G4	Daniel Gauthier Jean-Pierre Laberge

10.	LABATT BRASSERIE LTEE 50, Labatt Lasalle H8R 3E7	Michel Allard
11.	PHILIPS INFORMATION SYSTEMS LTD 600, Dr Frédérick Philippe St-Laurent H4M 2S9	Carole Clément
12.	PROVIGO INC. 800, Dorchester ouest Montréal H3B 1Y2	Judith Allard
13.	SICO INC. 2505, de la Métropole Longueuil J4G 1E5	Michel Labrecque
14.	SIDBEC-DOSCO 300, Léo Pariseau Montréal H2W 2S7	Robert Rochon
15.	STEINBERG 5400, Hochelaga Montréal H1N 1V9	Robert Lavallée
16.	GAZ MÉTROPOLITAIN 1717, du Havre Montréal H2K 2X3	François Messier
17.	FEDERATION DES CAISSES POPULAIRES DESJARDINS DE MONTRÉAL ET DE L'OUEST DU QUÉBEC 1, Complexe Desjardins C.P.35 Succursale Desjardins Montréal H5B 1E7	Jocelyne Lapierre François Morin
18.	LA PRESSE 7, St-Jacques Montréal H2Y 1K9	Jacques St-Laurent

19.	MERIDIEN HOTEL MONTRÉAL 4, Complexe Desjardins Montréal H5B 1E5	Rita Boudrias
20.	QUÉBÉCOR 225, Roy est Montréal H2W 2N6	Pierre Bourgeois
21.	SEARS CANADA INC. 3075, Thiemens St-Laurent H4R 1Y3	Michel Fournier
22.	SOCIÉTÉ D'ÉNERGIE DE LA BAIE DE JAMES 800, Maisonneuve est Montréal H2L 4M8	Hector Bouchard
23.	SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC 905, de Lorimier Montréal	Denis Gariépy
24.	TRUST GÉNÉRAL DU CANADA 1100, Université 11e étage Montréal H3B 2G7	Chantal Descary
25.	COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE CANADIENNE Complexe Guy Favreau 200, Dorchester ouest 8e étage Tour ouest Montréal H2Z 1X4	Denis Séguin
26.	COMMISSION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL DU QUÉBEC 524, Bourdages Québec G9K 7E2	Roger Tremblay
27.	COMMISSION DES ÉCOLES CATHOLIQUES DE MONTRÉAL 3737, Sherbrooke est Montréal H1X 3B3	Paul-Yvon Proulx

28. HOPITAL DU SACRÉ-COEUR
MONTRÉAL
5400, Gouin ouest
Montréal
H4J 1C5
Pierre Vandelac

29. MINISTERE DE L'EMPLOI ET
DE L'IMMIGRATION
2001, Université
20e étage
Montréal
H3A 2A6
Jocelyne W.-Turgeon

30. MINISTERE DU TRAVAIL DU
QUÉBEC
255, Crémazie est
11e étage
Montréal
H2M 1L5
Louise Poirier

31. SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE LA
COMMUNAUTÉ URBAINE DE
MONTRÉAL
440, Dorchester ouest
4e étage
Montréal
H2Z 1V7
Hubert Roy

32. SOCIÉTÉ DU PORT DE MONTRÉAL
Edifice du port de Montréal
L no 1 Cité du Havre
Montréal
H3C 3R5
René Laporte

33. SOCIÉTÉ RADIO-CANADA
1400, Dorchester est
Montréal
H2L 2M2
Gilles Parent

34. SURETÉ DU QUÉBEC
1701, Parthenais
7e étage
C.P. 1400
Succursale C
Montréal
H2L 4K7
Suzanne C.-Pépin

35. TRANSPORT CANADA
Aéroport Int.de Montréal
C.P. 5000
Dorval
H4Y 1B9
Normand Gauthier

36. VILLE DE MONTRÉAL
500, Place d'Armes
12e étage
Montréal
H2Y 2W2

Marie-Claire Morin

37. VILLE SAINT-LAURENT
777, Boul. Laurentien
St-Laurent
H4M 2M7

Pierre-André Lalonde

FORMATION EN SUPERVISION

RAPPORT-SYNTHESE DE LA CONSULTATION

DOCUMENT DE TRAVAIL

SYNTHESE DES BESOINS DES SUPERVISEURS

Le superviseur s'occupe généralement de la gestion d'une structure globale et continue; sa charge de travail consiste principalement à s'assurer que les mandats qui lui sont confiés sont exécutés avec diligence.

Mais que ressent le superviseur lorsqu'il considère ses responsabilités?

De multiples témoignages et les discussions avec des superviseurs nous ont appris que ces derniers veulent être perçus comme compétents vis-à-vis leurs tâches, se sentir à l'aise dans leur milieu de travail et croire à la survie et à la croissance d'organisation dont ils font partie.

Par contre, le superviseur se sent souvent laissé à lui-même, confus et incertain, partagé entre le désir de plaire à ses subordonnés et le désir de bien servir ses supérieurs. Beaucoup de superviseurs reprochent à leur organisation le manque d'information, la méconnaissance des politiques, la confusion des rôles, le manque de délégation et le peu de support de la direction.

SYNTHESE DES ATELIERS

A la lumière des discussions, il ressort que la supervision est cette partie du management qui considère la ressource humaine comme l'élément central de ses activités.

Un superviseur est en quelque sorte un "manager" dont la fonction majeure est de diriger, influencer et coordonner le travail des autres en vue d'atteindre les objectifs.

Pour ce faire, le superviseur guide ses employés de telle sorte qu'ils produisent la qualité et la quantité de travail désiré dans une période requise de temps. Le superviseur doit donc être capable de s'adapter aux personnes et être à même de bien les faire travailler.

Il doit être attentif aux besoins de ses employés tout en rencontrant les objectifs de son département avec un minimum de conflits et un maximum d'harmonie.

Nous appliquons le terme superviseur à la première ligne de "management" et incluons les rôles de contremaître, surveillant, contremaître général, chef d'équipe, chef de groupe, gérant de bureau...

LE ROLE DU SUPERVISEUR: EVOLUTION ET CONTRAINTES

Le superviseur est le mieux placé pour reconnaître et comprendre ce qui se passe dans son unité de travail.

Il est en contact direct avec les employés qui produisent les produits ou services de l'entreprise. Il est la pierre angulaire, le lien entre les employés et le management.

Il doit donc comprendre les principes du comportement humain afin de pouvoir motiver et diriger ses employés quotidiennement pour rencontrer les attentes de l'organisation et les besoins des employés qu'il supervise.

L'évolution sur le plan technologique aussi bien que sur celui des ressources humaines, conjuguée aux exigences de plus en plus grandes des organisations à répondre aux demandes des clientèles font que la tâche du superviseur devient elle-même plus complexe.

Le superviseur d'aujourd'hui et de demain doit être qualifié et bien entraîné.

DES DIMENSIONS SPECIFIQUES RECHERCHES CHEZ LE SUPERVISEUR

Outre des compétences techniques et des habiletés à diriger une équipe d'employés, on recherche plus spécifiquement chez le superviseur

- l'esprit d'initiative
- des habiletés à décider (intuition)
- de l'audace (de la "drive") et de la détermination
- une grande stabilité émotionnelle
- de la vitalité et de l'endurance

  résistance au stress et à la pression
- une grande ouverture d'esprit

  être réceptif

  être persuasif
- l'intégrité.

Qu'il inspire le respect et la confiance, qu'il soit honnête et équitable, qu'il s'ouvre à l'exercice d'un pouvoir partagé (sens collectif) qu'il reflète une pensée corporative.

SYNTHESE DE LA CONSULTATION

3 JUIN 1986

LES ENTREPRISES MANUFACTURIERES

Au cours de la consultation du 3 juin dernier, les représentants des entreprises manufacturières ont discuté de la situation actuelle et future de leur personnel de supervision au niveau du Savoir-Faire et du Savoir-Etre pour l'exécution efficace de leur fonction.

ROLE ACTUEL DU SUPERVISEUR

Il a été établi que le rôle du superviseur est de faire le lien entre le personnel de production et la direction de l'entreprise. Il doit être le facilitateur qui guide ses employés afin qu'ils produisent une qualité et une quantité de travail optimal dans des délais les plus courts ou selon des attentes spécifiques ou non de la direction et des subordonnés. Le rôle du superviseur prend donc une importance accrue lorsqu'on le voit en termes de l'influence qu'il exerce sur les relations humaines.
Les fonctions-clé de son rôle actuel de superviseur sont:

- Solutionne les problèmes techniques et les problèmes de conflits, discipline, etc. avec les employés.
- Planifie selon des objectifs d'opération (la production, la formation de ses subordonnés, son budget d'opération, ses besoins de personnel, etc.).
- Organise (les postes de travail, les horaires de travail, les besoins d'équipement et de matériel, rencontres).

- Dirige (motive les employés, maintien le rendement de sa section, délègue le travail, applique les politiques, les règlements établis, et les ententes mutuelles).
- Communique (accueille les nouveaux employés, aide et forme les membres de sa section, favorise la compréhension et l'acceptation des normes de rendement et de comportement, écoute les employés, tient les membres de sa section informés, développe des relations harmonieuses avec ses employés, supérieurs, confrères, participe aux rencontres et réunions, rédige des rapports)
- Contrôle (qualité du produit, performance des employés, activités de formation, budget, règlements et mesures disciplinaires, équipement et matériel).

ROLE FUTUR DU SUPERVISEUR

Pour le futur, en plus des fonctions-clé que le superviseur accompli actuellement, il devra communiquer davantage, former les membres de son équipe face aux changements technologiques, innover dans sa fonction de direction pour motiver les employés et maintenir le moral et le rendement de son équipe.

Ses fonctions de planification, prise de décision et contrôle seront moins accaparantes parce que soutenues par des équipements et outils informatiques. Donc, il apparaît que le rôle futur du superviseur est nettement orienté vers des fonctions de relations humaines.

CAPACITES ET APTITUDES NECESSAIRES AU ROLE ACTUEL ET FUTUR DU SUPERVISEUR

Compétences techniques reconnues

Les représentants des entreprises manufacturières ont identifié un certain nombre de compétences pour pouvoir assumer son rôle actuel et futur au sein d'une section.

- Adaptabilité et flexibilité, polyvalence (humain, tech)
- Esprit d'initiative
- Ddynamisme
- Rapidité d'esprit et d'action
- Leadership souple
- Capacité à déléguer
- Bon communicateur
- Gestionnaire efficace
- Bon jugement
- Capacité de tolérance au stress
- Ouverture au changement et créativité
- Confiance en soi
- Autonomie
- Désir d'apprendre
- Volonté, détermination et persévérance
- Bonne connaissance des activités de l'entreprise
- Patience et contrôle de soi et équilibre émotif
- Sensibilité et intérêt aux besoins humains
- Auto-gestion
- Congruence

SYNTHESE DE LA CONSULTATION

3 JUIN 1986

LES ENTREPRISES DE SERVICES

TACHE DU SUPERVISEUR*

PLANIFICATION
- selon l'organisation, il s'agissait d'une planification à très court ou long terme
- pour la plupart, planification d'activités opérationnelles

DIRECTION
- pour plusieurs, l'administration de la convention collective reste une tâche importante du superviseur et l'utilisation de celle-ci comme outil de gestion

CONTROLE
- dans une organisation, une grande préoccupation est manifestée dans la nomination ou la formation d'un remplaçant éventuel
- certains plus axés sur la quantité, d'autres sur la qualité - tous préoccupés d'évaluer les résultats.

En résumé,
- il gère l'opérationnel
- est le lien entre l'employeur et l'employé
- a des décisions à prendre mais l'impact de ses décisions reste limité pour la plupart.

* En plus des fonctions habituelles de gestion qui sont ressorties, voici ce qui caractérise les propos de ce groupe v/s chaque fonction de gestion.

TACHE QU'IL FERA DANS L'AVENIR

Puisque plusieurs parlent d'une certaine décentralisation à venir, ils entrevoient que la tâche du superviseur devrait être faite avec:

- une gestion plus ouverte
  - . où celui-ci comprend mieux ce qu'il fait
  - . incite davantage ses employés à la participation
  - . délègue davantage
  - . prend plus d'initiative
  - . est plus autonome - prend plus de responsabilités
  - . intrapreneurship - administre selon les besoins de son environnement, de sa clientèle et de son organisation.

- une communication plus efficace
  - . transmet et gère plus d'informations
  - . établit un climat de confiance

- une attention spéciale aux résistances face aux changements
  - . minimiser ces résistances
  - . gérer l'impact des changements

- une utilisation maximale du personnel en place
  - . faire de la formation
  - . recycler le personnel
  - . prépare la relève

CARACTERISTIQUES DU SUPERVISEUR

- Sentiment d'appartenance . crée l'esprit d'équipe
  . proche de ses employés
- Maximalise les ressources
- Motivateur . influence
  . persuade
  . suscite la participation
- Délègue avec confiance à ses employés - établit des priorités
- Offre du support, de l'aide
- Communicateur . gère l'information
  . intérêt pour ceux qui relèvent de lui
  . conduit rénions
  . donne feedback
  . sensibilité aux autres - laisse de la place
  . bonnes relations interpersonnelles
- Entrepreneurship . créativité - gère de nouvelles idées
  . prend risques calculés et initiatives
  . s'auto-détermine
- Jugement - capable de prendre des décisions, de trancher
- Souplesse . à apprendre
  . ouvert à la critique et aux conseils
  . devant toute éventualité
- Stabilité émotionnelle
- Dynamisme
- Analyse

- Perspective systémique
- Formateur
- Souci de l'excellence . professionnalisme
  . besoin de se réaliser
  . s'établit un plan de carrière
- Gère son stress
- Utilise la convention collective comme un outil de travail.

Rapporteure Francine Jolicoeur

SYNTHESE DE LA CONSULTATION

3 JUIN 1986

LES ORGANISMES PUBLICS

ROLE ACTUEL DU SUPERVISEUR

Il ressort des échanges entre les participatnts que les grandes fonctions de gestion font, bien sûr, partie de la tâche du superviseur mais que, d'une part, le superviseur a un domaine de prise de décision assez limité et que, d'autre part, ce n'est pas dans son rôle de gestionnaire que le superviseur rencontre le plus de difficultés.

Dans sa tâche quotidienne de guider des employés vers des objectifs, de les évaluer et de les contrôler, les activités qui présentent le plus de difficultés touchent l'intervention du superviseur au niveau des relations interpersonnelles. "Le superviseur sait quoi faire mais il ne sait pas comment le faire".

Les fonctions-clé de son rôle sont:

- communiquer
- négocier son droit de superviser (avoir la confiance des employés)
- faire accepter son autorité
- régler des conflits
- sécuriser les employés
- négocier à différents niveaux (employés et supérieurs)
- gérer les besoins des clients - internes et externes

Un participant (Radio-Canada) fait état des conclusions d'une analyse effectuée dans son entreprise sur le rôle de superviseur. Analyse qui dégage 4 axes:

1° donner une signification profonde à ce que fait l'employé (motiver)
2° faire le point sur ce qui ce fait actuellement (contrôler, donner du feedback)
3° établir un lien entre les objectifs de l'employé et ceux de l'entreprise (développer le sentiment d'appartenance)
4° intervenir pour réduire les écarts constatés par rapport à la norme (influencer).

Les points saillants de la discussion concernent

- le développement d'une autorité, d'une influence efficace
- la capacité du superviseur à passer à l'action, à prendre des décisions dans le quotidien.

Le rôle pédagogique du superviseur a été aussi souligné.

1. former
2. orienter
3. évaluer

Suivre son intuition, développer le potentiel créatif (du superviseur mais aussi de ses employés) sont des activités qui permettent au superviseur d'être pro-actif.

ROLE FUTUR DU SUPERVISEUR

Le rôle du superviseur ne va pas changer profondément. Il va devoir faire la même chose qu'actuellement mais viser à l'excellence: "il va devoir faire plus et mieux mais avec moins".

Les changements auxquels le superviseur va devoir faire face concernent:

1° la rareté des ressources humaines

2° l'apparition de nouvelles technologies

3° l'évolution de la population des employés (vieillissement, démotivation des jeunes entre autres).

Face aux changements technologiques, le superviseur va devoir

- s'adapter et connaître les nouvelles technologies
- innover
- ajuster les ressources humaines aux changements
- gérer la résistance aux changements.

Face à la rareté des ressources humaines, le superviseur va devoir

- améliorer sa gestion du personnel
- rationnaliser davantage
- être créatif
- développer son imagination
- être critique par rapport aux méthodes de travail
- innover par rapport aux méthodes de travail
- impliquer les employés dans la critique des méthodes de travail et à l'innovation.

Face à la démotivation et à l'évolution de la population des employés, il va devoir

- personnaliser sa gestion
- intégrer les employés dans le développement de l'organisation
- être centré sur les résultats et contrôler le travail mais en déléguer le processus aux employés
- fournir du support aux employés
- être l'animateur de groupes d'employés
- motiver
- influencer
- développer l'esprit d'équipe.

L'évolution de la fonction d'activité a été fortement soulignée: influencer, orienter les résultats, motiver plutôt qu'encadrer.

La difficulté du rôle du superviseur a été ensuite mise en évidence:

. rôle tampon

. être un multidisciplinaire

. vivre un rôle dévalorisé: multidisciplinaire dans un monde de spécialistes

Pour y remédier, le superviseur va devoir être capable

- d'aller chercher de l'aide
- de développer un esprit de corporation avec les autres superviseurs
- revaloriser lui-même sa fonction.

CAPACITES ET APTITUDES NECESSAIRES AU ROLE ACTUEL ET FUTUR DU SUPERVISEUR

Si l'on dégage les 3 catégories: Savoir, Savoir-Faire et Savoir-Etre parmi les caractéristiques mentionnées par les participants, ce sont les qualités se rapportant à la personnalité même du superviseur qui ont été les plus développées, les capacités de leadership et de headship au premier plan.

Au niveau du Savoir, il a toutefois été mentionné

- avoir des connaissances de la psychologie des individus
- avoir des connaissances de gestion
- connaître la dynamique du pouvoir (et s'en servir positivement).

Au niveau du Savoir-Faire, nous dégageons la capacité de

- gérer
- prendre des décisions
- analyser une situation
- communiquer
- donner du feedback
- traiter des données
- animer
- apporter des solutions
- motiver
- créer des valeurs
- réunir autour de lui des individus en fonction d'un objectif
- innover
- créer un environnement motivant
- gérer le stress

- prendre des risques
- savoir dire oui et non
- apprécier - féliciter
- reconnaître la valeur des individus
- mettre en pratique des idées/des théories
- choisir le moment opportun pour intervenir
- aller chercher les compétences
- donner de l'aide, du support
- favoriser l'autonomie
- aller chercher de l'aide, du support
- être capable de prendre position tout en tenant compte de l'avis des autres
- créer des consensus au niveau des objectifs
- utiliser le pouvoir de façon positive
- gérer le "born-out"

Au niveau du Savoir-Etre

- être capable de s'adapter
- être ouvert d'esprit
- être sensible
- savoir vibrer
- être pro-actif
- avoir du leadership (+ headship)
- être intuitif
- être imaginatif
- être créatif
- se connaître
- se faire confiance

- avoir un bon équilibre émotif
- être capable d'établir un bon contact interpersonnel
- être réceptif aux idées des autres
- savoir prendre position/trancher
- être enthousiaste
- être convaincu
- se gérer soi-même
- établir un équilibre entre l'émotif et le rationnel
- supporter le stress
- être capable de diriger à partir de ce que l'on est
- avoir un esprit visionnaire
- avoir une vision d'ensemble (du travail de l'entreprise)
- être authentique
- être spontané
- être capable de juger
- connaître ses forces, ses faiblesses
- être auto-critique
- être capable de "dealer" avec le pouvoir
- être capable de dépasser les attitudes de compétition pour
  . aller chercher de l'aide
  . pour s'associer

La séquence des activités de consultation de 1986

LES OBJECTIFS DE CONSULTATION

Nous comptons tirer profit de votre expérience et de celle de votre entreprise pour préciser et accélérer l'élaboration des contenus du programme et la conception des centres d'évaluation de potentiel et d'apprentissage.

Pour ce faire, nous souhaitons, lors de la consultation, vous mettre à contribution pour:

. Dégager le profil de la tâche du superviseur

. Définir les dimensions inhérentes à l'accomplissement actuel et futur de la tâche du superviseur.

LE CALENDRIER DES ACTIVITÉS

- Consultation	juin 1986
- Rapport synthèse et validation de la consultation	août 1986
- Conception des activités de formation et d'évaluation	automne 1986
- Lancement du nouveau programme de formation en supervision	janvier 1987

LE PROGRAMME CADRE

Le programme de formation en supervision s'adresse à toute personne désireuse de s'initier ou de se perfectionner au rôle de superviseur d'une équipe d'employés.

L'acquisition de connaissances et d'habilités nécessaires à l'exécution des tâches présentes et futures du superviseur constitue l'objectif premier du programme de formation.

Pris en tout ou en partie, le programme entend répondre aux besoins identifiés et ce par une offre de services intégrés menant à une certification reconnue par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et des Sciences.

L'originalité et la pertinence du programme de formation en supervision du Collège de Bois-de-Boulogne prend assise sur la présence des centres d'évaluation de potentiel, d'apprentissage et de reconnaissance des acquis, centres intégrés à l'offre de formation.

- Centre d'évaluation de potentiel

  Le centre permet, à toute personne inscrite à une démarche de formation en supervision, d'évaluer ses habilités à superviser une équipe d'employés pour orienter plus adéquatement sa démarche d'apprentissage.

- Centre d'évaluation des apprentissages

  Le centre voit, au terme de la formation, à mesurer l'acquisition des connaissances et des habilités en supervision.

- Centre de reconnaissance des acquis

  Le centre émettra une reconnaissance officielle pour des acquis expérientiels ou de formation à l'intérieur du programme approuvé par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et des Sciences.

PROJET SUPERVISION	MEMBRES DE L'EQUIPE
GESTION DE PROJET	Jocelyne Handfield Collège de Bois-de-Boulogne
CONSEILLER EN "MANAGEMENT"	Pierre Jutras Conseiller
CONSEILLER EN COMMUNICATIONS	Pierre Francoeur Secrétariat à la jeunesse
CONSEILLERE EN DEVELOPPEMENT	Diane Tremblay Banque fédérale de développement
SPÉCIALISTE EN ÉVALUATION	Francine Jolicoeur Consultante
SPÉCIALISTE EN ÉVALUATION	Huguette St-Jules Hôpital Ste-Justine
CONSEILLER-ANIMATEUR	Pierre Hubert Johnson et Johnson
CONSEILLER-ANIMATEUR	Christian Laporte Buanderie Centrale
CONSEILLERE-ANIMATRICE	Anne-Marie Piette Consultante
CONSEILLER EN INFORMATIQUE	Paul Martell Collège de Bois-de-Boulogne
SPÉCIALISTE EN PRODUCTION DE DOCUMENTS	Brigitte Blay Collège de Bois-de-Boulogne

PROJET SUPERVISION PHASE I CONSULTATION/CALENDRIER

DES ACTIVITÉS

CONCEPTUALISATION
DE L'ELABORATION/COURS

RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT
DES CENTRES D'EVALUATION

VALIDATION DU PROJET - EQUIPE

Identification des ressources
Partage des responsabilités
Planification du calendrier

Mardi le 29 avril
(18h. à 22h.)

Constitution des tables sectorielles
de consultation

Équipe d'animation des TSC
et communication

Jeudi le 1er mai
à 18h.

Ébauche des documents d'information
- Consultation

Équipe TSC - communication - management

Jeudi le 1er mai
à 18h.

Validation de l'ébauche du projet et
TSC - ÉQUIPE

Mardi le 13 mai
à 18h.

DEPOT des documents d'information (P. Jutras)

Jeudi le 22 mai

ENVOI des documents afférants à la consultation

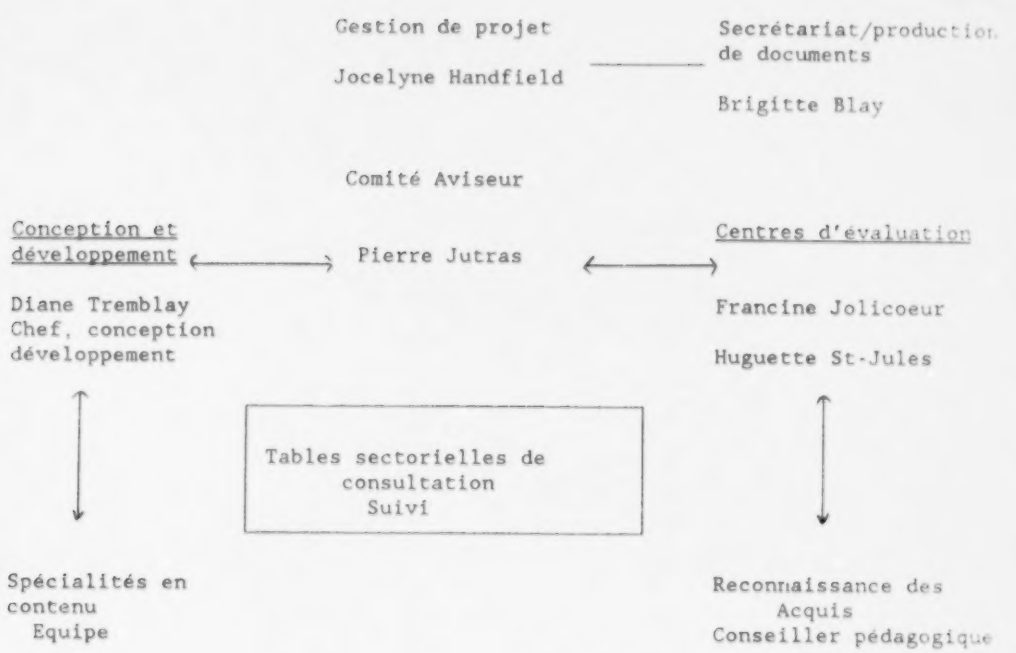
Lundi le 26 mai

Consultation

Mardi le 3 juin
à 18h.

PROJET SUPERVISION	PHASE I	CONSULTATION/CALENDRIER DES ACTIVITES
Consultation		Mardi, le 3 juin à 18h.
Rapport et synthèse - ÉQUIPE		Mardi, le 10 juin à 18h.
Élaboration finale du projet pour fins de validation Pierre Jutras (en consultation avec l'équipe)		Juin - Août 1986
Validation du Projet - Comité aviseur		Mi-Août 1986
Suivi de la consultation auprès des organismes - Informations (courrier)		Fin Août 1986
Présentation des résultats et planification de la 2e phase du projet		Fin Août 1986

PROJET SUPERVISION PHASE II DEVELOPPEMENT/ORGANIGRAMME EQUIPE



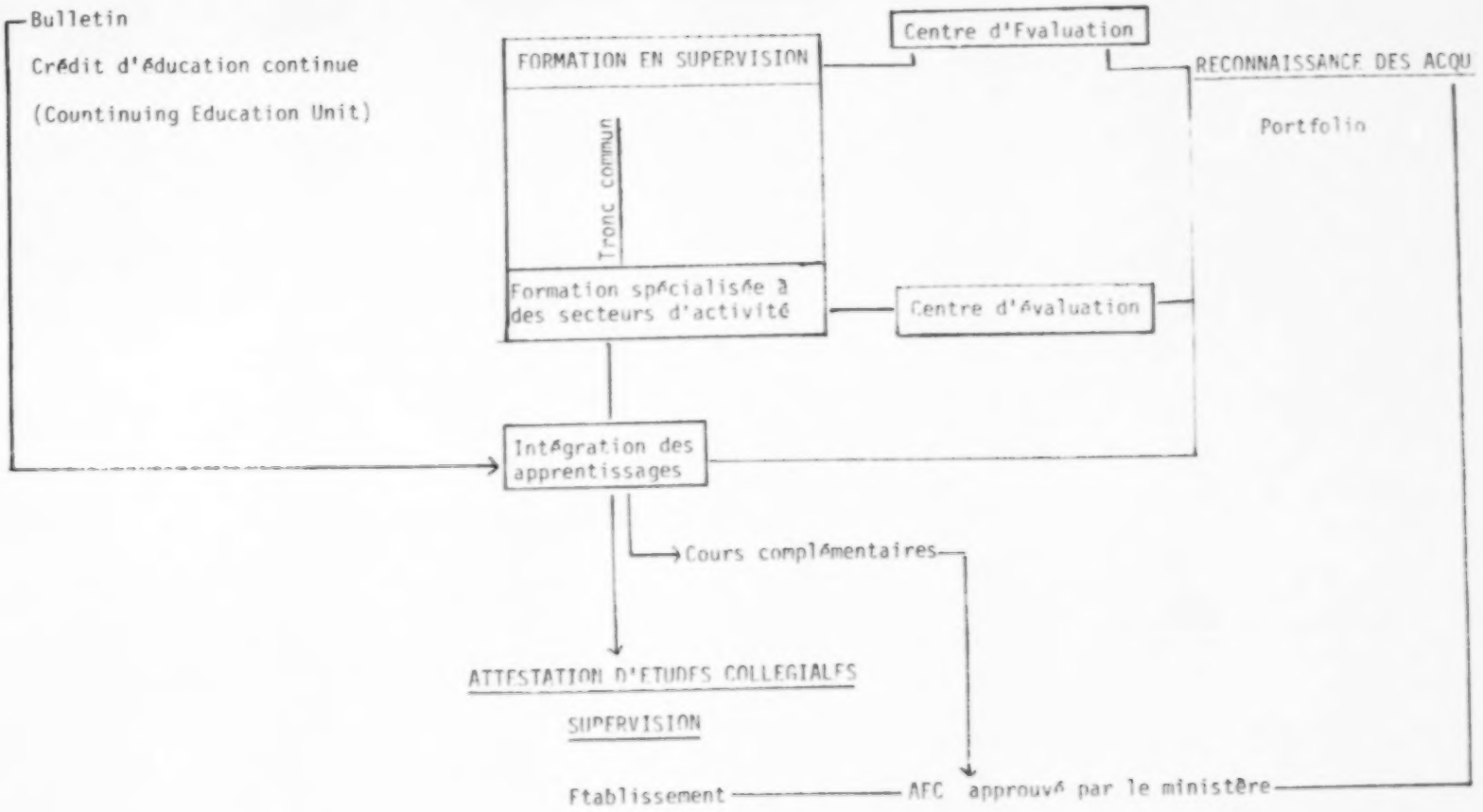

Bulletin
Crédit d'éducation continue
(Countinuing Education Unit)
FORMATION EN SUPERVISION
Tronc commun
Formation spécialisée à des secteurs d'activité
Centre d'Evaluation
Centre d'Evaluation
RECONNAISSANCE DES ACQU
Portfolio
Intégration des apprentissages
Cours complémentaires
ATTESTATION D'ETUDES COLLEGIALES
SUPERVISION
Etablissement
AEC approuvé par le ministère

TABLEAU 1.

LA STRUCTURE DU PROGRAMME

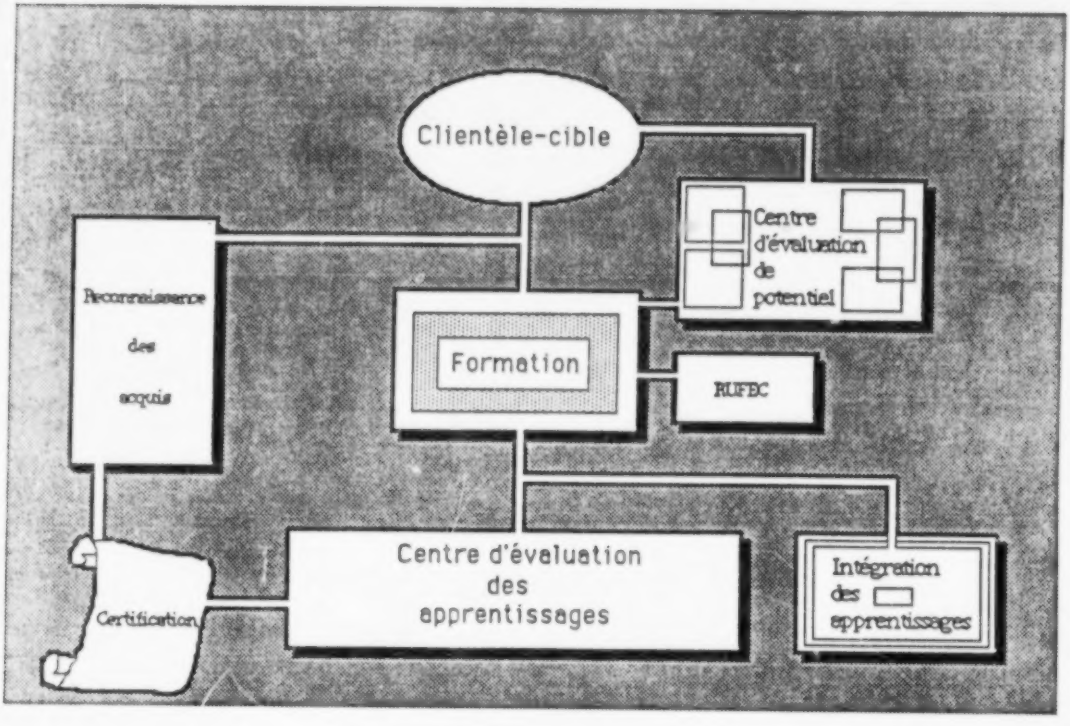


TABLEAU 2.

Le processus de consultation

PROJET SUPERVISION — PHASE I — CONSULTATION/ORGANIGRAMME-EQUIPE

GESTION DE PROJET

Jocelyne Handfield

Secrétariat/ production de documents

Brigitte Blay

Conseiller en Communications

Pierre Francoeur

COMITE AVISEUR

Pierre Jutras

Centres d'évaluation

France Jolicoeur
Huguette St-Jules

Groupe-conseil

Pierre Hubert TSC
Christian Laporte TSC
Anne-Marie Piette TSC
Diane Tremblay Dév.
Paul Martell Inform.

TABLES SECTORIELLES DE CONSULTATION

Entreprise manufacturière

Pierre Hubert

Rapporteur

Diane Tremblay

Entreprise de service

Christian Laporte

Rapporteur

Francine Jolicoeur

Administration publique

Anne-Marie Piette

Rapporteur

Huguette St-Jules

TABLEAU # 1

FORMATION EN SUPERVISION A TEMPS PARTIEL
JANVIER 1987 A DECEMBRE 1988

CATEGORIES D'AGE		SEXE		POSTE OCCUPE						TYPE D'ENTREPRISE				TYPE D'ACTIVITE					
				EMPLOYES		SUPERVISEURS		(intermédiaire, supérieur, entrepreneur) CADRES		PUBLIC		PRIVE		PRODUCTION		SERVICES		COMMERCE DETAIL	
		F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H
MOINS DE 23 ANS	Total	2	5	1	3	1	2	-	-	-	-	2	5	1	1	-	2	1	1
		7		4		3		-		-		7		2		2		2	
	Pourcentage	2%		3%		1%		0%		0%		2%		1%		1%		3%	
ENTRE 23 et 27 ANS	Total	21	42	11	11	8	29	-	1	3	4	16	39	4	16	9	12	7	10
		63		22		37		1		7		55		20		21		19	
	Pourcentage	15%		17%		18%		2%		7%		18%		14%		13%		28%	
ENTRE 28 et 32 ANS	Total	26	55	9	20	10	25	4	8	6	8	17	46	4	26	18	13	-	9
		81		29		35		12		14		63		30		31		9	
	Pourcentage	20%		22%		17%		27%		14%		22%		22%		18%		13%	
ENTRE 33 et 37 ANS	Total	31	63	12	12	12	37	5	9	4	18	25	41	7	23	15	26	4	10
		94		24		49		14		22		66		30		41		14	
	Pourcentage	23%		18%		23%		31%		22%		23%		22%		24%		21%	
ENTRE 38 et 42 ANS	Total	22	50	10	14	6	31	3	3	6	17	13	31	2	24	11	33	5	7
		72		24		37		6		23		44		26		33		12	
	Pourcentage	17%		18%		18%		13%		23%		15%		10%		20%		18%	
ENTRE 43 et 47 ANS	Total	22	35	10	8	11	20	-	6	6	12	15	21	4	10	10	16	7	8
		57		18		31		6		18		36		14		26		15	
	Pourcentage	14%		14%		15%		13%		18%		12%		10%		15%		19%	
ENTRE 48 et 52 ANS	Total	4	18	2	7	1	6	-	3	2	6	1	11	1	9	2	7	-	2
		22		9		9		3		8		12		10		9		2	
	Pourcentage	5%		5%		4%		7%		8%		4%		7%		4%		3%	
ENTRE 53 et 57 ANS	Total	1	11	-	4	1	5	-	1	-	5	1	5	-	5	-	5	1	-
		12		4		6		1		5		6		5		5		1	
	Pourcentage	3%		3%		3%		2%		5%		2%		4%		3%		1%	
ENTRE 58 et 62 ANS	Total	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-
		1		-		1		-		-		1		-		-		-	
	Pourcentage	0,2%		0%		0,4%		0%		0%		0,03%		0%		0%		0%	
AGE NON IDENTIFIE	Total	-	5	-	2	-	1	-	2	-	1	-	4	-	1	-	2	-	1
		5		2		1		2		1		4		1		2		1	
	Pourcentage	1%		2%		0,4%		4%		1%		0,3%		0,7%		1%		1%	
SOUS-TOTAL		129	285	54	77	50	159	12	33	27	71	90	203	23	115	65	103	25	45
	Pourcentage	31%	69%	41%	59%	24%	76%	27%	73%	27%	73%	31%	69%	17%	83%	39%	61%	36%	64%
TOTAL		414		131		209		45		98		293		138		168		70	
	Pourcentage	100%		34%		54%		12%		25%		75%		37%		45%		18%	
GRAND TOTAL		414		345						391					374				
POURCENTAGE		100%		100%						100%					100%				